

Douwe Egberts zet BPM Game in als change management tool

# SPELENDERWIJS

Bij een groot veranderingsproces van Douwe Egberts Coffee Systems is Gaming succesvol ingezet. In een stapsgewijze verandering bij dit dochterbedrijf van Sara Lee zijn alle bedrijfsprocessen door de medewerkers zelf verbeterd.

Door Hans Vegter

**D**e koffiemachines van Douwe Egberts kent iedereen. Ze staan overal: in bedrijven, café's, restaurants en bijvoorbeeld ook op alle NS stations en Schiphol. Vele Nederlanders beginnen de werkdag met een 'lekker bakkie' uit de DE-automaat. Je merkt vooral hoe belangrijk de koffie is als de machine het een keer niet doet – dan is het gebouw te klein. Voor de meer dan 1000 medewerkers is het hele bedrijfsproces er dan ook op gericht om de machines op tijd te plaatsen, storingen snel te verhelpen en ervoor te zorgen dat er nooit een gebrek is aan koffie, thee, bekertjes en andere ingrediënten.

De merknaam en de marktpositie van DE zijn ijzersterk, maar de concurrentie wordt steeds groter. Om die ook in de toekomst het hoofd te kunnen bieden zag de directie drie jaar geleden procesgericht werken als het framework om een aantal belangrijke zaken aan te pakken:

- De klanttevredenheid was niet beter dan die ten opzichte van de concurrent. Door de grote aantallen transacties wordt die vooral bepaald door het op tijd nakomen van afspraken door alle medewerkers in alle processen. Customer satisfaction door operational excellence;
- Niet alle processen liepen gesmeerd, waardoor de operationele kosten hoger dan gewenst waren en de marge lager dan gewenst;
- Het logistieke proces was uitbesteed aan een externe partner. In de afstemming viel nog veel te verbeteren;
- Binnen het bedrijf werd gebruik gemaakt van een aantal deels verouderde IT-systemen die niet goed op elkaar aansloten. De droom van de directeur was om alle belangrijke ordergegevens in een keer op de juiste manier in een geïntegreerd systeem in te voeren en dat dan alle processtappen automatisch zouden worden gestart en uitgevoerd;
- Door deze verouderde systemen was de maandelijkse Sarbanes-Oxley controle zeer arbeidsintensief.

In het verleden heeft Douwe Egberts Coffee Systems (DECS) een slechte ervaring opgedaan met het invoeren van een geïntegreerd IT-systeem. SAP-CRM werd met een sterke IT-insteek ingericht. Dat stuitte op zoveel weerstand bij medewerkers dat het project in een vergevorderd stadium is stilgelegd. Het gevolg hiervan was dat medewerkers weinig vertrouwen meer hadden in het vervangen van de 'verouderde' systemen, terwijl dit wel degelijk zeer nodig was. De centrale directie was ook niet meer snel bereid te investeren in nieuwe IT-systemen voor het foodservice bedrijf. Alles bij elkaar heeft het project twee kostbare jaren stil gelegen voordat de draad weer werd opgepakt.

Deze keer is het anders aangepakt: eerst de huidige processen beheersen en verbeteren met de bestaande systemen en parallel daaraan SAP-CRM inrichten volgens de nieuwe manier van werken. En dat alles door grote inzet van de medewerkers zelf. Als expert hebben zij hun eigen processen in kaart gebracht, verbeterd en de input geleverd voor

**Tussen de rondes door kregen deelnemers tijd om te kijken naar hun eigen prestaties**

de bouw van het nieuwe systeem. Natuurlijk hebben ze veel hulp gehad van buitenaf. CPM Partners heeft het bedrijf geholpen de strategie te koppelen aan de processen en die met de juiste performance-indicatoren en rapportages beheersbaar te maken. Vele SAP-consultants hebben het systeem ingericht.

Zoveel mogelijk mensen in het bedrijf moesten betrokken worden bij de veranderingen, zodat zijzelf mede-eigenaar

## Reacties van deelnemers

“We hebben genoten”, zegt Jan Pieter Schretlen. “Dit spel is zo leuk en zo echt; het toont exact aan waar het bij procesgericht werken om gaat: de mensen en niet het systeem. Elke deelnemer ervaart het effect van zijn of haar gedrag op de keten, op het eindresultaat en nog belangrijker; op de klant.” Volgens hem is hét de grootste winst van de BPM Game. “Menig medewerker is het perspectief kwijt van zijn of haar eigen inbreng, niemand heeft overzicht op het totale proces. Na vanavond begint dat opnieuw te leven.” Toch draait het volgens hem vooral om communicatie. “Deel je informatie, geef aan wat je weet en waaraan je behoefte hebt. Ook stimuleert het een slimme manier van werken. En dat door relatief simpele ingrepen en wijzigingen!”

“Het was een vreemde ervaring”, vertelt Marian Koevermans. De Teamleider Regio Zuid-West speelde op deze avond de fabrikant. “Als ik orders kreeg, moest ik automaten leveren”, maar die orders bleven uit. En dus maakte zij zich zorgen. “Pas later hoorde ik dat ze nog een ruime voorraad hadden.

Dat hadden ze even moeten vertellen!” Hoewel ze al 23 jaar bij DECS werkt, heeft ze via DECSellent de organisatie nog beter leren kennen. “Ik vond het leerzaam: je weet nog beter wat je collega’s doen. Tegelijkertijd ervaar je dat je afhankelijk van elkaar bent.”

Dat gevoel had Remco Vlietstra, in het dagelijkse leven Service-Technicus, deze avond ook. Hij ver-

tolkte de rol van externe logistieke partner. “Op eens zit je op een andere stoel en heb je andere problemen.” Hij is onder de indruk van de BPM Game. “Het heeft mij inzicht gegeven, ook over ons eigen functioneren. En neem van mij aan: ook DECS maakt fouten!” Daarom steekt de Service-Technicus voortaan de hand in eigen boezem: “Laten wij er eerst eens voor zorgen dat we intern alles op de meest logische en efficiënte wijze afhandelen.”

Het lichtblauwe team van Jos Wels werd op deze avond de winnaar van DECSellent. “Met de tips uit de eerste ronde hebben we uiteindelijk veel ‘ruis’ uit het proces gehaald. Als team vonden wij DECSellent een geweldig initiatief: je krijgt overzicht over het totale proces en ervaart dat elke schakel daarbinnen belangrijk is. Net als in het echt.” Er waren volgens hem wel meer overeenkomsten met de realiteit. “Iedereen heeft tevens gezien dat een flexibele opstelling, zeker ook in relatie tot de invulling van diverse functies, het proces doet verbeteren.”

Ook Michael Mouwen behoorde tot de winnaars. “Ik heb mij uitstekend vermaakt”, zegt de Account Manager Large Business, die op deze avond Service-Technicus was. “Een totaal andere rol, erg afhankelijk bovendien.” Toch was dit gevoel aan het einde van de avond totaal verdwenen. “Nadat we de ‘waste’ hadden geschraapt en wat functies hadden herverdeeld, liep het juist gesmeerd en wonnen we de simulatie.”

van de verandering werden. Dat is goed gelukt. Van de 1000 medewerkers waren er in de piekdagen 128 medewerkers met een actieve rol in het project; de managementleden als proceseigenaar, medewerkers als procesexpert, key user, trainer, tester of als lid van een klankbordgroep. De grootste uitdaging was om ook de overige medewerkers mee te krijgen: om het voor elkaar te krijgen dat iedereen zich realiseert dat er überhaupt een probleem is en voelt hoe urgent het is om daar iets aan te doen; dat mensen enthousiast zijn over de voorgestelde verbeteringen en de manier waarop de veranderingen worden doorgevoerd; en dat medewerkers inzien wat voor voordelen het gaat opleveren voor de eigen dagelijkse job.

De business game DECSellent heeft daaraan veel bijgedragen. Natuurlijk als aanvulling op talloze bijeenkomsten, trainingen, algemene communicatie met de maandelijkse ‘SteedsBeter’ krant en regelmatige enquêtes onder de medewerkers.

## De BPM game

De business simulatie moest zo realistisch mogelijk worden. Daarom is gekozen om samen met specialisten van GamingWorks een game op maat te maken. In de game draaide alles om samenwerken en communiceren. In een aantal rondes speelden de medewerkers in zeven teams van twaalf mensen het bestaande order-to-installation proces na. Van het ontvangen van een aanvraag van de klant tot de machine is geïnstalleerd en gefactureerd. Iedereen speelde een andere rol dan in de dagelijkse praktijk. Zo werden mensen gedwongen over de schutting te kijken. Opmerkingen als: “de planners doen het eigenlijk zo slecht nog niet” en “misschien ligt het wel aan ons dat het transportbedrijf zo veel fouten maakt” hebben we veel gehoord. Tussen de rondes door kregen de deelnemers tijd om te kijken naar hun eigen prestaties: wat ging goed en wat kan beter? Op een centraal podium werden de scores van de teams onderling vergeleken en werd door de directeur

### Het is van belang goed af te stemmen wat met de game bereikt moet worden

gestimuleerd om na te denken over vragen als: hoe komt het dat de klanttevredenheid bij het rode team hoger is dan bij het groene team, wat drijft klanttevredenheid eigenlijk, weet je hoe je het proces kan verbeteren, wat gebeurt er in jullie team als er iets verkeerd wordt aangeleverd, wat kunnen de teams van elkaar leren?

Daarna was het tijd om te verbeteren. Vooral in deze fase werd er veel geleerd. Wat kunnen we verbeteren, welke veranderingen kunnen we binnen de tijd realiseren, willen we nog wisselen van functies? Vervolgens werd de volgende ronde gespeeld en natuurlijk weer nabesproken. Op deze manier werd de leercirkel van Kolb (ervaren, reflecteren, abstraheren, experimenteren) drie keer doorlopen. De game was een groot succes. Hij is door bijna 700 mensen gespeeld. (Voor de 300 operators zou er voorlopig niet zo veel veranderen). Behalve een gedeelte ervaring hoe je zelf een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het

dagelijkse proces, leverde de game ook vooral veel energie op. Aan het eind van de avond trokken medewerkers zelf de conclusie: "we hebben SAP nodig" en gaven aan: "we zijn eindelijk weer met de goede dingen bezig".

Hier hebben we in het vervolg van het project veel voordeel van gehad. De motivatie om aan de 'knoppentrainingen' deel te nemen en zelf te leren met behulp van e-learning was ronduit goed te noemen. Daarnaast kon men bij verdere verbeteracties heel gemakkelijk refereren aan ervaringen uit de game. In de week na 'go live' bleven er bijvoorbeeld nogal wat afwijkende orders bij de front-office liggen. De afdeling planning werd zenuwachtig, want het aantal in te plannen installaties was veel minder dan normaal. In een overleg met beide teamleiders is gevraagd hoe ze een dergelijke situatie in de game hadden opgelost. "Toen zijn we naast elkaar gaan zitten en zijn we samen order voor order weg gaan werken." Vervolgens zijn de teamleiders twee dagen aan één bureau gaan zitten en werd 60 procent van de afwijkende orders doorgezet naar planning.

#### Dagelijkse praktijk

De game bij Douwe Egberts is zo realistisch mogelijk gemaakt. Dat is gedaan omdat het bedrijfsproces complex is en er veel relatief laagopgeleide medewerkers deelnamen. Normaal werkt GamingWorks met games die deelnemers juist compleet weghalen van de dagelijkse praktijk. Zo gaat



**IDS  
SCHEER**  
Business Process Excellence

**Doe nu de BPM Maturity Check  
op [www.bpmmaturity.nl](http://www.bpmmaturity.nl)**

© Copyright (C) IDS Scheer AG, 2001 – 2008. All rights reserved. "ARIS", "IDS", "ProcessWorld", "PPM", "ARIS with Platform symbol and Y symbol are trademarks or registered trademarks of IDS Scheer AG in Germany and in many countries all over the world. All other trademarks are the property of their respective owners.  
U.S. pat. D561,778, pat. D561,777, pat. D547,322, pat. D547,323, pat. D547,324

[www.bpmmaturity.nl](http://www.bpmmaturity.nl)

de projectmanagement game 'The Challenge of Egypt' bijvoorbeeld over het bouwen van de piramides. Het grote voordeel hiervan is dat er geen discussie is over zaken 'die bij ons anders zijn'. Daarnaast speelt natuurlijk mee dat een goede game op maat maken alleen mogelijk is als deze door veel mensen wordt gespeeld. Anders zijn de ontwikkelingskosten gewoon veel te hoog.

GamingWorks heeft speciaal voor Business Process Management de game 'The Greatest Move' ontwikkeld. Een internationaal transportbedrijf verhuist alles wat andere verhuizers laten staan. Van oude bruggen voor het openluchtmuseum tot een complete dierentuin van New York naar Peking. Door de generieke opzet van de game is het voor veel bedrijven die bezig zijn met procesgericht denken en werken haalbaar geworden om dit in hun trajecten in te zetten.

### Verschillende doelen

Bij Douwe Egberts was het doel van de game om medewerkers te laten ervaren hoe zij zelf invloed kunnen uitoefenen op het verbeteren van hun eigen werkprocessen. Daarnaast moesten ze zelf de conclusie trekken dat een geïntegreerd informatiesysteem erg kan helpen hun eigen werk en het totale proces beter en prettiger uit te voeren.

Het is van belang van te voren goed af te stemmen wat er met de game bereikt moet worden. In de reflectie- en verbeterondes kan de spelleider door de juiste vragen te stellen en hints te geven ervoor zorgen dat de juiste zaken geleerd worden. De BPM game kan daardoor voor verschillende doelstellingen worden ingezet.

Zo is deze te gebruiken bij het begin van BPM-projecten voor het creëren van awareness en een gemeenschappelijk begrippenkader: wat is BPM eigenlijk, waarom is inzicht in onze processen noodzakelijk, wat komt er allemaal bij kijken als je met een BPM-project aan de slag gaat, wat is de invloed van leiderschap, samenwerken en communicatie in relatie tot de doelstellingen die we met het BPM-project willen bereiken? Die awareness start vaak bij het management team. Voor managers is het vaak een *eye opener* dat BPM veel meer kan betekenen dan het in een BPM-tool vormgeven van de bedrijfsprocessen, waar dan vervolgens niets mee gebeurt. Het spelen van de game kan BPM softwareleveranciers in hun sales-traject dan ook helpen om ook als consultancy-partij gezien te worden en niet alleen als verkoper van de licenties.

De case van Douwe Egberts laat natuurlijk al zien dat een game ook een perfect middel is voor change management voor alle medewerkers; bij de introductie van een nieuwe manier van werken, bij het opzetten van verbeterteams en als event om op een ontspannen leuke manier een project te starten.

Daarnaast is de game ook erg geschikt voor BPM-trainingstrajecten. Consultants of medewerkers die een belangrijke

rol krijgen in het BPM-project kunnen dan checken of ze de BPM-theorie ook in praktijk kunnen brengen, en vooral ook ervaren wat de invloed is van houding-, gedrags- en cultuuraspecten bij het daadwerkelijk voor elkaar krijgen van de procesverbeteringen.

### Resultaten

Een aantal maanden nadat de game is gespeeld is de eerste groep medewerkers live gegaan met SAP-CRM. De verwachtingen waren hooggespannen en de sfeer was bijna feestelijk. Sommige medewerkers konden niet wachten om de knop van de oude systemen om te draaien. Wie wel eens een project als dit heeft meegemaakt weet dat een systeem van die omvang en complexiteit live brengen niet zonder slag of stoot gaat.

De eerlijkheid gebiedt dan ook te zeggen dat de bedrijfsprocessen de eerste maanden dan ook minder goed liepen. Er waren langere wachttijden, meer fouten, meer klachten en er was een lange lijst issues.

Over het systeem waren dan ook heel wat verwensingen te horen. Een dik half jaar later is de stemming positief. De prestatie-indicatoren geven een beter beeld dan een jaar geleden, voor de live datum. Mede dankzij de game is DECS helemaal klaar voor de toekomst.

Hans Vegter is change facilitator en begeleidt veranderingsprocessen.



### Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)